

# Arbeitsintensität in der Gefährdungsbeurteilung

EVA AICH

Die Arbeitsschutzverwaltung stellt bei ihrer Überwachungstätigkeit regelmäßig fest, dass in Gefährdungsbeurteilungen, sofern psychische Belastungen überhaupt betrachtet wurden, der Faktor „Arbeitsintensität“ fehlt. Auch wenn dieser nachvollziehbar schwieriger zu betrachten ist als gut bekannte Faktoren, ist es möglich, ihn zu integrieren. In diesem Beitrag möchte ich aufzeigen, woran nach meiner Erfahrung die Einbeziehung der Arbeitsintensität in die Gefährdungsbeurteilung oft scheitert und wie dem durch bekannte arbeitsschutzrechtliche Instrumente und Verfahrensweisen begegnet werden kann.

Bei der Betrachtung der Arbeitsintensität in der Gefährdungsbeurteilung liegt die erste Hürde oft bereits in deren Operationalisierung. Die Definition als Arbeitsmenge pro Zeiteinheit ist zwar wesentlich, aber nicht erschöpfend. Die weitere Definition der Arbeitsintensität als Anforderung pro Ressource deckt ein größeres Feld ab, führt aber wiederum zu der Frage, welche Effekte darunter zu fassen sind. Daher sind die Ursachen bei der Betrachtung schwer zu benennen. Der zentrale Aspekt einer Gefährdungsbeurteilung, die Fokussierung auf die Gefährdung – also oft bereits auf die Wirkung –, ist daher ein Vorteil beim Umgang mit dem Thema.

Die Diskussion um die Gefährdungsbeurteilung zum Faktor Arbeitsintensität setzt typischerweise bei der Frage an, wie ermittelt werden kann, ob die Arbeitsintensität zu hoch ist, und ob geeignete Maßnahmen überhaupt möglich sind. Diese Diskussion entsteht durch folgende Gründe:

- Eine zu hohe Arbeitsintensität kann multifaktorielle Ursachen haben, die sich nicht isolieren lassen, da oft die Wechselwirkung entscheidend ist.
- Viele Akteure haben die grundsätzliche Einstellung, dass psychische Belastungen von den individuellen Kapazitäten und der Persönlichkeitsstruktur der Beschäftigten abhängen und daher nicht objektiv erfasst werden könnten.
- Verbreitet ist auch das Empfinden, dass die Anforderungen an den Betrieb im beschleunigten und globalisierten Wirtschaftsleben der Gegenwart nicht gestaltbar seien.

Aber nicht nur die Einschätzung, ob durch hohe Arbeitsintensität eine Gefährdung vorliegt, ist schwierig. Die Aufsichtserfahrung zeigt, dass auch der darauf folgende Prozess der Gefährdungsbeurteilung oft missverstanden wird. Im Folgenden zeige ich die vier wesentlichen Aspekte auf, die zu diesen Missverständnissen führen, und erläutere im Anschluss entlang des Gefährdungsbeurteilungszyklus, wie er in Hinsicht auf die Arbeitsintensität gut gestaltet werden kann.

Es ist ein zentraler Aspekt einer jeden Gefährdungsbeurteilung – dies ist vorauszuschicken –, dass die originäre Verantwortung für die Gefährdungsbeurteilung weder beim Beschäftigten noch beim Betriebsrat und auch nicht bei der Fachkraft für Arbeitssicherheit oder beim Betriebsarzt liegt. Der Arbeitgeber trägt die Verantwortung. Nimmt er sie nicht wahr, scheitert der Prozess der Gefährdungsbeurteilung unweigerlich.

## Vier Aspekte, die häufig zu einem Scheitern der Gefährdungsbeurteilung zum Faktor Arbeitsintensität beitragen

Erstens gibt es in der betrieblichen Praxis oft das Missverständnis, dass die Gefährdungsbeurteilung isoliert betrachtet und als eine durch das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) vorgeschriebene Einzelmaßnahme aufgefasst wird. Richtig ist hingegen, dass die Gefährdungsbeurteilung durch die Arbeitgeber in das strukturelle Arbeitsschutz-Management nach § 3 ArbSchG eingebunden werden muss. Danach sind Arbeitgeber gefordert, für eine geeignete Arbeitsschutzstruktur in ihren Unternehmen zu sorgen und den Arbeitsschutz in die Führungstätigkeiten zu integrieren. Bezogen auf den Faktor Arbeitsintensität kommt einer Verbesserung der Führungsverantwortung und der strukturellen Bedingungen zentrale Bedeutung zu.

Zweitens ist die Gefährdungsbeurteilung als Prozess anzusehen, der am betrieblichen Geschehen angedockt ist. Ihr Umfang und die zu wählende Methodik müssen sich an den konkreten betrieblichen Gegebenheiten orientieren. Daher beginnt die Ermittlung in der klassischen

Gefährdungsbeurteilung auch stets mit einer Bestandsaufnahme durch Begehung des Betriebes. Die Arbeit ist in ihrer Gesamtheit zu betrachten. Das oft vorgefundene Herauslösen der Wirkung von Arbeit auf die Beschäftigten aus dem Gesamtgeschehen und insbesondere aus den Rahmenbedingungen, die die Gestaltung von Arbeit begrenzen oder verursachen, lässt wesentliche Wechselwirkungen und betriebliche Ursachen hoher Arbeitsintensität außer Acht. Dadurch werden Lösungen nur fokussiert auf den gerade betrachteten Gefährdungsfaktor und nicht auch im allgemeinen Betriebsgeschehen gesucht. Entgegen den Anforderungen von § 4 ArbSchG wird so der Verhaltensprävention gegenüber der Verhältnisprävention oft der Vorzug gegeben bzw. wird sie als einzig mögliche Maßnahme betrachtet. (Die entscheidende Frage, was eine Begehung des Betriebes zum Thema Arbeitsintensität bedeutet, werde ich daher unten noch ausführlich erläutern.)

Drittens ist die Gefährdungsbeurteilung ein tätigkeitsbezogenes Instrument, das zunächst vom durchschnittlichen Beschäftigten ausgeht und individuelle Varianzen außen vor lässt. Die Gefährdungsbeurteilung befasst sich primär mit den Gefährdungen, die aus der Arbeitstätigkeit resultieren bzw. vom Arbeitsplatz ausgehen. Die individuelle Komponente ist daher zugunsten einer generalisierten Betrachtung der Leistungsfähigkeit des durchschnittlichen Beschäftigten zurückzustellen – wie im Bereich der Lastenhandhabung problemlos praktiziert. Auch bei der Lastenhandhabung gibt es individuelle Leistungsgrenzen, die jedoch, anders als bei der Arbeitsintensität, nicht in der allgemeinen Gefährdungsbeurteilung thematisiert werden.

Daher dürfen aus der Gefährdungsbeurteilung keine Leistungsanforderungen hervorgehen, die nur ein sehr leistungsfähiger Beschäftigter erfüllen kann. Selbst wenn höhere Leistungen von Einzelnen kurzfristig erbracht werden können, kann nicht davon ausgegangen werden, dass dies der Dauerleistung entspricht und von den durchschnittlichen Beschäftigten verlangt werden kann.

Der Mensch ist über einen gewissen Zeitraum in der Lage, oberhalb seiner Dauerleistungsgrenze zu arbeiten. Dauert dieser Zeitraum jedoch zu lange, ist eine vollständige Erholung nicht mehr möglich und es entstehen Gesundheitsbeeinträchtigungen. Insbesondere dürfen keine Anforderungen gestellt werden, die der Beschäftigte nur durch Rückgriff auf private Ressourcen erledigen kann (Übertragung privater Aufgaben an den Partner, Absagen privater Termine, Aufgaben von Sport etc.).

Viertens ist zu beachten, dass Entscheidungen über Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit erst *nach* der Ermittlung und Bewertung von Gefährdungen zu treffen sind. Werden die Maßnahmen – wie oft vorgefunden – bereits bei der Ermittlung der Gefährdungssituation mitgedacht, entsteht eine doppelte Gefahr: zum einen die Gefahr einer unvollständigen oder selektiven Ermittlung, weil teure Abstellungsmaßnahmen schon im Voraus befürchtet werden, zum anderen die Gefahr,

dass Indikatorenprobleme bearbeitet werden statt der tiefer zugrundeliegenden Ursachen, sodass nur sehr eingeschränkt geeignete Maßnahmen und Lösungen gefunden werden. Eine Reduzierung hoher Arbeitsintensität ergibt sich zudem oft erst aus einem Zusammenwirken mehrerer Maßnahmen, was nur schwer vorweggenommen werden kann.

In jedem Fall muss klar sein, was gesundheitsgerechte Arbeit ist und wie eigentlich der Sollzustand aussieht. Das Erleben der aktuellen Beschleunigung, des Zerrißens-Werdens zwischen vielen Anforderungen und den eigenen Kompetenzansprüchen der Beschäftigten führt dazu, dass z. T. keine Vorstellungen über eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit mehr existieren. So habe ich neulich sinngemäß von einem leitenden Angestellten zu hören bekommen: „Sie können gerne versuchen den Sollzustand für meinen Arbeitsplatz zu formulieren, das geht nicht.“ Wenn aber keine Vorstellung davon existiert, was eine gesundheitsgerechte Arbeit ist, können keine geeigneten Maßnahmen abgeleitet werden.

### **Empfehlungen für eine vollständige Gefährdungsbeurteilung zum Faktor Arbeitsintensität**

Was folgt aus dem Gesagten für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zum Faktor Arbeitsintensität? Wo könnten aus den Erfahrungen mit arbeitsschutzrechtlichen Prozessen Ansatzpunkte liegen?

Die jeweiligen Konsequenzen stelle ich im Folgenden anhand der sieben Schritte des Zyklus einer Gefährdungsbeurteilung dar. Dabei liegt der Schwerpunkt auf den Elementen, die in der Praxis häufig nicht oder nur marginal betrachtet werden.

#### **1. Vorbereiten**

(a) Bei der Gefährdungsbeurteilung im Bereich der Arbeitsintensität ist es wichtig, sich mit der Einstellung der Beteiligten und der Betroffenen auseinanderzusetzen. Wird diese nicht oder falsch erkannt, kann sie die Ergebnisse der Ermittlung, aber auch der Maßnahmenfindung maßgeblich beeinflussen und den Prozess im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung scheitern lassen. Anders als bei klassischen Themen schwingen hier viele Emotionen mit, die berücksichtigt werden müssen, wenn der Prozess gelingen soll. Eine Analyse der Erwartungen, Wünsche, Befürchtungen aller inner- und außerbetrieblichen Akteure ist daher unerlässlich.

(b) Bei der Erfassung der Betriebsorganisation kann es für die Berücksichtigung der Arbeitsintensität erforderlich werden, eine weitere Aufteilung der betrachteten Arbeitsplätze oder Tätigkeiten nach Arbeitsbedingungen vorzunehmen. So unterliegt z. B. die Belastungsentstehung bei internen Verwaltungskräften einer anderen Dynamik als jene von IT-Projektmitarbeitern oder von Beschäftigten

der Störungsannahme, obwohl alle an Bildschirmarbeitsplätzen arbeiten. Daher sollte auch ein Augenmerk darauf gelegt werden, unter welchen Voraussetzungen gleichartige Arbeitsbedingungen angenommen werden können.

Auch müssen in der Gefährdungsbeurteilung alle vorherzusehenden Tätigkeiten und Arbeitsabläufe berücksichtigt werden. Somit sind auch absehbare variable Kundenanforderungen (zu denen es meist Erfahrungswerte gibt, vergleichbar zu Störungen im Anlagenbetrieb) einzubeziehen.

(c) Die systematischen Unterlagen des Betriebes, die Hinweise auf das Ausmaß der Arbeitsintensität geben können, sind zusammenzutragen. Dabei handelt es sich nicht allein um Unterlagen, die einen offensichtlichen Bezug zu Intensitätsaspekten haben – Unfallstatistiken und Ausfallzeiten, Aufzeichnungen von Arbeitszeiten und Inanspruchnahmen von Ruf-, Bereitschaftsdiensten und ständiger Erreichbarkeit –, sondern auch um das innerbetriebliche und außerbetriebliche Beschwerdegeschehen, einschließlich derjenigen Beschwerden, die beim Betriebsrat eingehen.

## 2. Ermitteln

Die Ermittlung bezieht sich auf die mit der Arbeit verbundenen Gefährdungen. „Gefährdung“ bezeichnet [...] die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung ohne bestimmte Anforderungen an deren Ausmaß oder Eintrittswahrscheinlichkeit.<sup>1</sup> Zusammenzutragen sind alle Elemente, die auf die Gesundheit des Beschäftigten einwirken können. Insbesondere gehören hierher auch die Rahmenbedingungen für die Durchführung der Tätigkeit, die üblicherweise außer Acht gelassen werden.

Dabei ist die anzuwendende Methode nachrangig. Die Devise ist, erst einmal anzufangen. Auch ein Brainstorming mit den Beschäftigten führt bereits zu einem ersten und oft guten Ansatz. Die Methode muss nur ernsthaft und ehrlich genutzt werden. Bleiben Aspekte beim ersten Durchgang unberücksichtigt, kommen sie in aller Regel beim zweiten zur Sprache.

Die Ermittlung muss sich auf folgende Themen beziehen:

(a) Zur Ermittlung gehört zunächst die Ausgangsanalyse zu den Einflüssen auf die betriebliche Situation als A&O für die Maßnahmenableitung. Dabei sind Aspekte, die der Betrieb selber gestalten kann oder die mit seiner Beschäftigtenstruktur zusammenhängen, von Aspekten zu unterscheiden, die durch Kundenvorgaben oder das Marktgeschehen gegeben sind. Zu erfassen sind dabei die echten Handlungsspielräume, die Freiheiten und begrenzende Rahmenbedingungen umfassen, die zum einen dem Arbeitgeber und zum anderen den Beschäftigten zur Verfügung stehen.

(b) Diese betriebliche Situation ist anhand von Leitparametern zu beschreiben, die aus den betrieblichen Gegebenheiten, aus arbeits- und ablauforganisatorischen Aspekten, den Arbeitsinhalten, Kommunikation und aus Regelungen für Abwesenheiten und Abweichungen abgeleitet werden können. Abweichungen von Planungen und Vorgaben sind dabei besonders bedeutsame Indikatoren für eine hohe Arbeitsintensität. Dabei sind nicht nur Abweichungen von rechtlichen Vorgaben, sondern auch von Arbeitsverträgen, von den eigenen Planungen und von den Kundenvorgaben zu betrachten. Ein wichtiger Aspekt ist auch, inwieweit das Privatleben vom Arbeitsleben beeinflusst wird.

Die (echten) Gründe für das Auftreten von Problemen oder der vorgenannten Abweichungen von Planungen und Vorgaben im Kontext der Leitparameter sind zu ermitteln. Sind an einem Arbeitsplatz z. B. deutlich mehr Vorgänge abzuarbeiten als vorgesehen, ist die Ursache der Arbeitsintensität nur vordergründig die erhöhte Arbeitsmenge. Diese kann entstanden sein, weil die Kunden ihre Auftragsmenge erhöht haben, aber auch weil der Vertrieb neue Kunden akquiriert hat, obwohl dafür nicht genug Personal zur Verfügung steht. Es könnte aber auch sein, dass interne Verteilungsprozesse nicht stimmen und an dem Arbeitsplatz daher mehr Vorgänge liegen, die woanders hingehören und dort gerade fehlen. Oder es liegt eine informelle kollegiale Kompensation von Überlastung einer anderen Stelle vor. Vielleicht geht es aber nicht um die Arbeitsmenge, sondern um eine neue Aufgabe, für die erst neue Qualifikationen erworben werden müssen. Diese Ursachen für die höhere Arbeitsmenge sind zu ermitteln.<sup>2</sup>

## 3. Beurteilen

(a) Will man beurteilen, ob ein vorgefundener Zustand gesundheitsgerecht ist oder nicht, sollte ein Bild davon vorhanden sein, wie ein gesundheitsgerechter Zustand aussieht. In der Regel wird ein Sollzustand bereits intuitiv durch einen betrieblich geschulten gesunden Menschenverstand erfassbar sein. Fehlen, wie im Fall der Arbeitsintensität, konkrete Vorgaben, ist generell die Gefährdung aus dem betrieblichen Erfahrungswissen zu beurteilen. Dabei sollte berücksichtigt werden, wie gravierend eine Gesundheitsbeeinträchtigung ist (auch wenn sie ggf. erst zehn Jahre später auftritt) und mit welcher Wahrchein-

1 Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz und weiterer Arbeitsschutz-Richtlinien, BT-Drs. 13/3540, Bonn, S. 16 (Begründung zu § 4 ArbSchG).

2 Beispiele für zu betrachtende Elemente können der Dokumentation zum Panel 1 der Fachtagung „Gesundheitsrisiko Arbeitsverdichtung“ am 13.05.2019 entnommen werden, vgl. [https://www.boeckler.de/veranstaltung\\_118917.htm](https://www.boeckler.de/veranstaltung_118917.htm) (letzter Zugriff: 09.10.2019).

lichkeit sie auftreten wird. Hierzu gibt es bereits belastbare Forschung.<sup>3</sup>

(b) Festgestellte Abweichungen vom Sollzustand sind nach Häufigkeit und Stärke bzw. Ausprägung zu betrachten. Beschwerden der Beschäftigten, Störungen im betrieblichen Ablauf sowie die erreichte Arbeitsqualität sind ebenfalls wichtige Beurteilungsparameter. Als Faustformel gilt: Wird der Sollzustand (Arbeitszeit, Termine, Qualität, Arbeitsklima) im Mittel eingehalten, existieren in der Regel organisatorische Lösungen. Wird er im Mittel überschritten, liegt ein Ressourcenproblem vor.

#### 4. Maßnahmen festlegen

(a) Auf Basis der Ermittlungen und der Festlegung des Sollzustandes werden Maßnahmen ausgesucht, die zu diesem Sollzustand hin führen. Weil Arbeitsintensität schwer zu messen ist, wird dabei ein Kunstgriff angewandt: Es werden die Maßnahmen ausgesucht, die die ermittelten Abweichungen beseitigen und die auf die ermittelten Ursachen reagieren. Wichtig ist es auch, Maßnahmen aufzulisten, die zu einer Veränderung der Rahmenbedingungen führen können. Diese sind nicht immer so unveränderlich, wie es zunächst scheint. Auch Maßnahmen, die sich gegenseitig ausschließen, sollten aufgenommen werden, um alle Handlungsoptionen zur Verfügung zu haben. Erst wenn alle Handlungsoptionen ermittelt wurden, sollten die für das Unternehmen und seine Beschäftigten geeignetsten Maßnahmen in Abwägung und Optimierung der betrieblichen Anforderungen und der Anforderungen der Beschäftigten ausgewählt werden.

(b) Neben der Planung des „Unwägbaren“, d. h. des Umgangs mit stochastisch entstehenden Abweichungen (Personalausfälle, veränderte Terminvorgaben oder Mengenabrufe durch die Kunden, zu knapp kalkulierte Arbeitszeiten, falsch geliefertes Material) ist es entscheidend, *Maßnahmen als bzw. in Rückkopplungsschleifen* einzuführen. Kaum ein technisches Gerät kommt heute noch ohne Regelungstechnik aus. Umso mehr muss das für komplexe soziale Systeme gelten! Beispielsweise erfolgen Arbeitsplanungen für Tätigkeiten bei einem Kunden unter Berücksichtigung der zu erwartenden Arbeitsbedingungen und Anforderungen. Nur wenn nach erledigter Arbeit die tatsächlichen Arbeitsbedingungen und benötigten Zeiten, die angetroffenen Schwierigkeiten oder Ressourcen an die Planungsabteilung zurückgemeldet werden, können die Planungen für die Zukunft verbessert werden.

#### 5. Maßnahmen durchführen

Nach § 3 Abs. 2 Nr. 2 ArbSchG sind „Vorgehungen zu treffen, dass die Maßnahmen erforderlichenfalls bei allen Tätigkeiten und eingebunden in die betrieblichen Führungsstrukturen beachtet werden und die Beschäftigten ihren Mitwirkungspflichten nachkommen können.“

Diese Forderung kann für die meisten Themen der psychischen Belastung, aber v. a. hinsichtlich der Arbeitsintensität, nicht mit Leben gefüllt werden, wenn die Analyse der innerbetrieblichen und außerbetrieblichen (Auftraggeber, Kunden, Behörden) Einstellungen, Anforderungen, Wünsche und Ängste nicht vollständig gelungen ist und die Betroffenen nicht in ihren – insbesondere negativen – Erwartungen abgeholt wurden. Befürchtet eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter infolge der Durchführung der Maßnahmen negative Bewertungen, wird sie oder er nicht mitwirken. Befürchten Führungskräfte, die Ziele ihres Führungsbereichs nicht erfüllen zu können, werden sie möglicherweise Maßnahmen nur halbherzig oder zum Schein umsetzen. Befürchtet der Bereichsleiter Kundenverluste, werden Maßnahmen ausgesetzt und es wird bestenfalls nach anderen gesucht. Daher ist die offene Übernahme der Verantwortung durch den Arbeitgeber auch für die Konsequenzen der Veränderungen entscheidend.

Bei der Durchführung der Maßnahmen ist nicht nur eine dafür verantwortliche Person anzugeben (möglichst nicht der zu schützende Beschäftigte), sondern auch ein Termin, bis wann die Maßnahme erfolgt sein soll.

#### 6. Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen überprüfen

Im Prozess der Gefährdungsbeurteilung ist es besonders wichtig festzulegen, wer wann eine Wirksamkeitskontrolle durchführt, um festzustellen, ob die Maßnahme gegriffen hat und ob es ggf. weitere positive oder negative Effekte gibt. Gerade hinsichtlich der Arbeitsintensität ist es wichtig, diese Wirksamkeitskontrolle durchzuführen, damit die Verantwortung letztendlich nicht beim Beschäftigten liegt. Hat die Maßnahme die Gefährdung nicht vollständig beseitigt oder neue Gefährdungen produziert, sollte ermittelt werden, warum das so ist und ob eine andere oder weitere Maßnahme diese Gefährdungen beseitigen kann.

#### 7. Gefährdungsbeurteilung fortschreiben

Da die Arbeitsintensität eng mit dem wirtschaftlichen Geschehen des Betriebs verbunden ist, ist die regelmäßige Überprüfung auf Veränderungen wichtig. Damit wird auch einer möglichen Arbeitsintensivierung begegnet, da auf Veränderungen der Arbeitsintensität reagiert wird. Dazu gehört nicht nur eine regelmäßig wiederkehrende Ermittlung, sondern es sind auch Indikatoren festzulegen, die eine erneute Gefährdungsbeurteilung außerhalb des festgelegten Zeitrahmens auslösen. Typischerweise sind das alle Veränderungen der Arbeitsabläufe oder der Arbeitsorganisation (also insbesondere Restrukturierungen) sowie der Rahmenbedingungen (neue Kunden mit spezi-

3 Stab, N. / Jahn, S. / Schulz-Dadaczynski, A. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Arbeitsintensität, Dortmund.

ellen Vereinbarungen, höheres Auftragsvolumen über alle Aufträge und je Auftrag, neue Leistungsziele etc.).

Die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen führen zunehmend zu einem Verlust des Gefühls für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung. Wird der Sollzustand betrachtet, schwingen bereits die ersten „Abers“ mit. Dabei setzt jede aktiv gestaltete Verbesserung voraus, dass das Ziel bekannt ist, das mit den Verbesserungen erreicht werden soll.

Die Beurteilung von Arbeitsintensität ist sicherlich nicht einfach und schon gar nicht intuitiv. Verantwortliche können dieser Aufgabe aber gerecht werden, wenn sie ausgerichtet auf den Sollzustand alle Schritte der Gefährdungsbeurteilung ergebnisoffen und ohne Angst vor den Ergebnissen durchführen. So kann die Arbeitsintensität

im betrieblichen Rahmen mit Hilfe der Gefährdungsbeurteilung in einem menschengerechten Maß gehalten werden, und die Prozesse tragen zudem dazu bei, besser mit externen Anforderungen umzugehen. Die Summe vieler Kleinigkeiten macht es aus, wohin der Weg führt: in den Gesundheitsschutz oder in die Gesundheitsbelastung. ■

#### AUTORIN

**EVA AICH**, Leiterin des Sachgebiets Arbeitszeit im Dezernat betrieblicher Arbeitsschutz der Bezirksregierung Düsseldorf. Arbeitsschwerpunkte: Überwachung der Arbeitszeit und psychischer Belastungen in der Arbeitswelt.



eva.aich@brd.nrw.de